



Mut lautet das Motto des Workshops im oberpfälzischen Immenreuth: Die Globus-Azubis lernen, wozu sie fähig sind, wenn sie aus sich herausgehen.

Künstler aus dem Supermarkt

PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG BEI GLOBUS

Abseits vom Kunsthandel gilt kultureller Ausdruck oft als Luxus. Oder als Fall für den Diversity-Manager. Nicht so bei Globus: Bei dem Handelsunternehmen erfahren die Azubis am eigenen Leib, dass Kunst in der Wirtschaft einen zählbaren Mehrwert liefern kann. Durch Tanz, Theater und Malerei sollen die Nachwuchskräfte den Mut finden, neue Wege zu gehen. Was sie dabei erfahren: sich selbst. managerSeminare war dabei.

Preview: ► Kreativer Mut: Wozu Kunst im Supermarkt nützt ► Moralfreier Möglichkeitsraum: Warum Rot nicht besser ist als Blau ► Aktion, Reflexion, Transformation: Wie künstlerisches Handeln Mut lehrt ► Das Gefühl der Dreiecke: Wie viel Verantwortung in Kritik steckt ► Das Andere im Eigenen: Wie die Intervention im Team neue Blickwinkel eröffnet ► Neues Bewusstsein von sich selbst: Wie Kreativität den Alltag verändert ► Persönlichkeit im Unternehmen: Wie Freiräume erfolgreich machen

■ Es klingt nicht schön. Die wenigsten Jugendlichen, die hier im Halbkreis sitzend auf Trommeln und Tamburine schlagen, hatten vorher schon einmal ein Instrument in der Hand. Entsprechend schräg hört sich an, was einmal ein Lied werden soll. Erst allmählich finden die Musikanten zusammen: Die einfachen, eingängigen Rhythmen, die sie sich zuvor in Kleingruppen ausgedacht haben, schälen sich aus dem Durcheinander. Ein bisschen Samba, Karneval, we will rock you. Dann, an der vereinbarten Stelle, steht die blasse Auszubildende mit den schmalen Schultern auf und singt, singt

so ehrlich, so gefühlvoll mit ihrer dünnen, hellen Stimme, dass es eine Gänsehaut macht. „Ich wollte Dir nur sagen, dass Du das Größte für mich bist ...“

Es ist ein Moment, in dem zu spüren ist, dass etwas Außergewöhnliches passiert. Bestimmt hat die junge Sängerin, deren Augen dem Blick anderer schnell ausweichen, sich noch nie so weit aus der Deckung gewagt. Mit einem Lied, das ihr offensichtlich etwas bedeutet. Vor Publikum. Sie hätte sich auch eine Rassel schnappen können oder eins von den vielen exotischen Schlaginstrumenten, doch nun schwebt ihr ganz persönliches Instrument, ihre Stimme, im Raum und variiert die musikalische Liebeserklärung und gibt ihr eine ganz eigene Bedeutung.

Kreativität im Supermarkt

Eigentlich geht es nicht um Gesang oder Rasseln, hier beim „Kultur-Start“, zu dem im Spätsommer dieses Jahres 250 Azubis der Handelskette Globus ins oberpfälzische Immenreuth gekommen sind. Auch nicht

darum, den Ton zu treffen oder an der richtigen Stelle auf die Trommel zu schlagen. Genau genommen geht es nicht einmal um das Lied, ihr ungefüges Gemeinschaftswerk. Worum es geht, ist Mut. Mut in der Kunst, durch Kunst. Denn beides gehört zusammen, erklärt die Künstlerin und Unternehmensberaterin Mariott Stollsteiner, die die Jugendlichen hier in einem Workshop versammelt hat, den sie mit sichtlichem Vergnügen leitet.

Dass die 52-Jährige mit der Kette aus bunten Steinen und der ins graumelierte Haar gesteckten Sonnenbrille Tanz studiert hat, verrät die ausdrucksvolle Gestik, mit der sie jede ihrer Ausführungen untermalt. Für ihre Idee, Kunst in den Arbeitsprozess zu bringen, hat man ihr einst vorgeworfen, sie betreibe den kulturellen Ausverkauf. Aber für Stollsteiner sind Kunst und Wirtschaft seit jeher selbstverständlich miteinander verbunden. Eine lehrreiche Verbindung: Erst wer seine kreative Kraft zu spüren bekommen hat, etwas hervorzubringen, das andere interessieren, fesseln, beeindrucken kann, der wird sich trauen, neue Wege zu gehen. ►

In der Kunst ebenso wie im Einzelhandel.

Seit 2005 gehören Veranstaltungen wie dieser „Kultur-Start“ fest zum Ausbildungsprogramm des Handelsriesen aus dem saarländischen St. Wendel. Die Nachwuchskräfte aus Supermärkten, Baumärkten, aus Verwaltung und Logistik erfahren hier im ersten Lehrjahr, dass sie nicht nur Aufträge ausführen können; dass sie sich nicht blamieren, wenn sie einmal aus dem Schutz des Bekannten ausbrechen. Ein einschneidendes Erlebnis für die jungen Einzelhändler, das sie mitnehmen sollen in den Alltag. Auch im Supermarkt ist Platz für Kreativität. Wenn man ihn lässt – und füllt.

Rot ist nicht besser als Blau

Genau das will Stollsteiner in ihren Trainings vermitteln, nicht nur mit Musik. Auf der sonnenbeschiedenen Wiese der Familienferienstätte Immenreuth stehen große Zelte, in denen gemalt wird, gedruckt. Hier formen Hände Plastiken aus Ton, dort bearbeiten Hämmer und Schleifzeug weißen Naturstein. In einer Halle des ehemaligen Kolpinghauses aus den 60ern wird getanzt, in einer anderen Theater gespielt. Überall machen junge Menschen, was sie noch nie zuvor gemacht haben. Manche haben seit der Grundschule keinen Pinsel mehr in der Hand gehabt, andere wären im Traum nicht auf die Idee gekommen, in Bewegung oder Gestaltung Ausdruck zu suchen.

Entsprechend ungenau ist manche Schrittfolge, mancher Farbauftrag. Aber das macht nichts: „Schön interessiert mich nicht“, sagt Stollsteiner. Während sie von Zelt zu Zelt geht und die Kunstwerke entstehen sieht, sagt die studierte Kunsthistorikerin trotzdem oft „schön“. Immer dann, wenn in ihren Augen etwas besonders authentisch ist, auch mal einen Bruch hat. Wenn sie „schön“ sagt, dann meint sie keine bürgerliche Trivial-Ästhetik. Auf keinen Fall will sie damit die Technik, das Motiv oder gar den Künstler bewerten.

„Wir machen hier keine Casting-Show. Es gibt keinen Preis für den tollsten Azubi“, erklärt die Beraterin ihr Tun. Niemand soll unter eine von außen herangetragene Norm gezwungen werden. „In der Kunst gibt es keine Moral, nur die eigene Entscheidung zwischen gleichwertigen Alternativen. Rot ist nicht besser als Blau. Es gibt keine hierarchische Bewertung von oben und unten, nur verschiedene Qualitäten.“ Dass Stollsteiner und ihr 14-köpfiger Trainerstab es ablehnen, Werturteile zu fällen, ist kein Gutmenschentum, sondern Methode: Nur so kann ein „Möglichkeitenraum“ entstehen, der Voraussetzung ist für erste Schritte im Bereich kreativen Muts. Ohne die gerade Ermutigten wieder zu verschrecken, weil ihr Werk irgendwem nicht gefällt.

Ohnehin geht es im Globus-Workshop nicht um das Ergebnis. Ziel ist nicht eine neue Wohnzimmerdekoration, sondern ein

Prozess der Bewusstwerdung. Das materielle Endprodukt sollen die Teilnehmer ruhig wegwerfen. Sie sollen eine Idee mit nach Hause nehmen, eine neue Art zu Denken, den Mut für einen kreativen Zugriff auf die Welt, nicht ein bemaltes Papier oder einen Klumpen Lehm. „Man muss sich von einem Werk lösen, um sich der nächsten Aufgabe zuwenden zu können“, sagt Stollsteiner. Damit das neue Bewusstsein von der eigenen Gestaltungskraft keine Momentaufnahme bleibt, sondern sich immer weiter entwickelt.

Betonskulpturen handeln nicht

Das entspricht dem Beratungsprinzip, das die theoretische Basis für Stollsteiners Arbeit bildet, dem zugleich zyklischen und vorwärts gerichteten Dreischritt von Aktion, Reflexion und Transformation. Die Anfangsbuchstaben der drei Schritte verweisen schon in Richtung Kunst und geben ihrem Buch seinen Namen: „Das A.R.T.-Prinzip“ heißt es und im Untertitel: „Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen“. Dieses Prinzip findet sich in jeder ihrer Veranstaltungen, vom Azubi-Workshop bis zum Leadership-Programm – außer Globus berät Stollsteiner unter anderem die Einzelhandelsketten dm und Alnatura.

Am Anfang steht für Stollsteiner die Handlung. Sie ist auf dem Bauernhof aufgewachsen und kennt die sinnstiftende Bedeutung des Selbermachens. Für die künstlerische Aktion ist es notwendig, sich zu öffnen, aus sich herauszugehen. „Das Problem ist, dass viele zu sehr mit ihrem Image beschäftigt sind, um etwas zu wagen. Aber man muss den Mut haben, von seinem Sockel, seinem Statusdenken herunterzukommen“, sagt Stollsteiner. Auf den Boden bringen, nennt das die Beraterin. Während sie spricht, malt sie mit ausgreifenden Gesten ein großes „J“ in die Immenreuther Spätsommerluft: Sie greift mit beiden Armen über Kopf und zieht sie wieder herunter, als ob sie die „Betonskulptur“, die mancher aus Eitelkeit und Angst aus sich selber macht, zu Boden werfen will, und hebt dann die Hände wieder nach vorne: eine dynamische Bewegung des Eintauchens, „rein in die Aktion“.

Im Workshop fällt die erste Aktion vergleichsweise unspektakulär aus. Eine Malgruppe paust in Frottage-Technik einige Oberflächen durch, um ein Gefühl für Strukturen zu entwickeln. Die Tanzgruppe übt einige Bewegungsabläufe ein, in den Händen Stöcke, die sie rhythmisch zusammenschlagen, um im Takt zu bleiben. Vorarbeiten sind



Harte Arbeit: Wer kreativ sein will, muss durchhalten können – auch wenn Erfolge erstmal nicht sichtbar werden.

das, um „das Instrument Körper“ zu stimmen. Dann kommt ein erster kreativer Teil. Die Druck-Gruppe trägt mit großen Kacheln dreifarbige Muster auf ein Papier. Die Musiker entwickeln in kleinen Gruppen Rhythmen, die sie später zu einem Ganzen zusammensetzen.

Reflexion oder das Gefühl der Dreiecke

Zwischen den einzelnen Schritten versammeln sich die Teilnehmer um ihre jeweiligen Trainer – vor Ort sind außer Stollsteiner noch 14 Trainerinnen und Trainer, allesamt mit künstlerischer Kernqualifikation und pädagogischer Ausbildung – und sprechen darüber, was gerade passiert ist. Wie fühlen sich eckige Formen an? Welche Stimmung transportiert die Kombination von Grün, Rot und Orange? Wie tanzt man Aggression? Auch das gehört zum A.R.T.-Prinzip, denn: „Reflexion über das Getane ist heute unüblich, erst recht wenn Gefühle mitschwingen. Niemand fragt sich: Wie ging es mir dabei? Wie war der Prozess? Aber die Aktion ist nichts wert, wenn ich sie nicht reflektiere“, sagt Stollsteiner.

Um Reflexion im Workshop anzuregen, setzen die Trainer auf die Intervention durch die Teilnehmer selbst: etwa nach der Hälfte des Workshops, mitten im kreativen Prozess, müssen sich die Teilnehmer von ihrem unfertigen Werk trennen. Sie tauschen ihre Arbeiten paarweise mit dem Auftrag, das Bild, die Skulptur des anderen durch gezielte Eingriffe zu verbessern. Diese gegenseitige Intervention erfordert Mut, nicht umsonst das zentrale Thema des Workshops: Mut, sich der Kritik durch andere auszusetzen und darauf zu vertrauen, dass der Beitrag das eigene Werk voranbringt.



„In der Kunst gibt es keine Moral. Rot ist nicht besser als Blau. Es gibt keine hierarchische Bewertung von oben und unten, nur verschiedene Qualitäten.“

Mariott Stollsteiner, Künstlerin und Unternehmensberaterin, Köln. Kontakt: info@stollsteiner.com

Umgekehrt lässt das mehr oder weniger drastische Eingreifen in eine fremde Arbeit die Jugendlichen ihre Verantwortung spüren, die sie haben für die Gefühle des Gegenübers, den Sinnzusammenhang seines Werkes. Auch das verlangt eine Form von Mut und zwingt dazu, jeden Schritt sehr bewusst zu machen. „Schließlich schafft jeder Pinselstrich Fakten, jeder noch so kleine Eingriff kann alles verändern“, erklärt die Künstlerin: Hier eine weiße Linie, die aus einem statischen Zeichen ein schwungvolles Fließen macht, dort eine gelbe Kontrastfläche, auf der sich die schwarzen Dreiecke besser hervorheben. „Wie weit kann ich gehen beim Beeinflussen einer fremden Arbeit, dieser Frage müssen sich alle stellen“, sagt Stollsteiner. Nicht nur in der Kunst.

Das Andere im Eigenen

„Das ist wie im echten Leben“, so die Beraterin, denn auch in der beruflichen Teamarbeit entsteht nichts nach der Maßgabe eines Einzelnen. Damit etwas Ganzes entstehen kann, muss sich jedes Teammitglied

konstruktiv einbringen, auch auf die Gefahr des Irrtums hin. Und er muss das Andere im Eigenen zulassen. Auch wenn die Jugendlichen Fantasieformen aus Ton modellieren oder die Tanzbarkeit eines Peter-Fox-Rhythmus erproben, ergeben sich Lerneffekte, die an die Erfordernisse des Arbeitslebens anknüpfen sollen: Team- und Kommunikationskompetenz, Kritikfähigkeit und die geistige Flexibilität, verschiedene Perspektiven einzubeziehen. Die Tänzer lernen, aus sich herauszugehen, sich zu zeigen, erklärt Stollsteiner, „auch wenn die Figur nicht gängigen Schönheitsidealen entspricht“. Die Maler machen Improvisationsübungen – „für Vertriebler eine wichtige Kompetenz“. Die Gruppe, die mit Stein arbeitet, erfährt, dass man Durchhaltevermögen braucht und Frust aushalten muss, um ein Ergebnis zu erzielen.

Für Sabine Ment, Personalleiterin von Globus, ist Kunst daher als Bestandteil eines Ausbildungsprogramms ideal. Nicht nur wegen der breiten Palette an Soft Skills, die sich mit ihr trainieren lassen. Kunst passt zur wertorientierten Personalentwick-



IHK-Akademie
München • Westerham
IHK für München und Oberbayern



kompetenz für ihren erfolg



18. IHK-Trainerausbildung 2010

Für Trainer, die besser sein wollen als Andere!

Das methodische und didaktische Rüstzeug für eine erfolgreiche Trainertätigkeit in Unternehmen!

16 Tage in 5 Modulen von Febr. bis Okt. 2010

Info und Anmeldung:
juraschek@muenchen.ihk.de

Rita Juraschek
08063 91-274

www.akademie.ihk-muenchen.de

mit
IHK-Zertifikat!

lungsstrategie von Globus, die auf der Überzeugung gründet, dass Mitarbeiter eigenständige Menschen sind. Und die sind nicht nur als solche zu würdigen, sondern sie können auch einen größeren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn sie Raum für Ideen bekommen. Ment spricht von „Persönlichkeitsentwicklung“: Jeder darf, jeder soll sich einbringen – und jeder soll in der Lage sein, es zu tun. „Wir setzen auf den kreativen, mündigen Mitarbeiter“, sagt Ment.

Selbstbewusste Transformation

Die Personalleiterin hat den Effekt eines Kunst-Workshops an sich selbst getestet. Wie alle Führungskräfte von Globus hat sie in Workshops von Stollsteiner gemalt und sich mit zeitgenössischer Kunst auseinandergesetzt, schon bevor das Programm für die Azubis angepasst wurde. „Es ist erstaunlich, welche Ressourcen man freilegt, von denen man vorher nichts wusste“, berichtet Ment von ihren Erfahrungen. Wie im Fall jenes altgedienten Vertrieblers, der vielen als „eingefahren“ galt, als oberflächlich und ein wenig verböhrt – und der plötzlich über Kunst reflektierte und von Gefühlen sprach, die ihm niemand zugetraut hatte. Ein Schlüsselerlebnis für Ment, die auf die künstlerische Weiterbildung nicht mehr verzichten will: „Zwar mussten wir unter dem Eindruck der Krise das Programm straffen. Ein Verzicht stand aber nie zur Debatte.“ Im Gegenteil: Globus setzt noch andere „Kunst-Bausteine“ ein, etwa zum Thema Wahrnehmung: Die Beschäftigung mit Kunst und verschiedenen Perspektiven soll Betriebsblindheit vermeiden. Diesen neuen Blick auf Altbekanntes sollen die Abteilungsleiter der Warenhäuser in Handlung umsetzen, wenn es darum geht, wie Waren präsentiert oder Regale sortiert werden.

Auch der Azubi-Workshop endet mit der Umsetzung der gewonnenen Erfahrungen, dem dritten Schritt von Stollsteiners Beratungs-Konzept und zugleich Beginn des nächsten Zyklus von Aktion, Reflexion und Transformation. Nach der Intervention bekommen die Workshop-Teilnehmer ihre zuvor getauschten und veränderten Kunstwerke wieder zurück. Auch sie selbst haben eine Veränderung erfahren, durch die Reflexion und durch den Perspektivwechsel, der mit dem Austausch einherging. Was hat der Eingriff eines anderen bewirkt? Wie gehe ich damit um? Wie lässt sich die formulierte Idee weiter präzisieren, die Stimmung vertiefen?

Der Unterschied zum Beginn des Workshops ist enorm: Die Jugendlichen, an-

Service

Literaturtipps

► **Mariott Stollsteiner: Das A.R.T.-Prinzip. Vom Nutzen der Kunst im Unternehmen.** Gabler, Wiesbaden 2008, 39,90 Euro.

In ihrem Buch stellt Mariott Stollsteiner ihre Trainingsmethode vor: Sie basiert auf dem Dreischritt von Aktion, Reflexion und Transformation – nach Ansicht der Autorin Grundvoraussetzung für jede Art von Innovation. Die beschriebenen Trainings machen Kunst für die Personalentwicklung nutzbar.

► **Michael Bockemühl, Thomas Scheffold: Das Wie am Was: Beratung und Kunst.** Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2007, 59 Euro.

Auch dieses Buch dreht sich um die Frage, welche Lehren die Kunst für die Wirtschaft bereithält. Ästhetik-Professor Bockemühl und Unternehmensberater Scheffold (Droege & Comp.) beschreiben den Nutzen der Kunst für unkonventionelle Problemlösungen in Organisationen.

► **Sylvia Jumpertz: Werte in Acryl – Personalmarketing bei Otto.** managerSeminare 118, Januar 2008, www.managerseminare.de/MS118AR04

Der Artikel beschreibt das „Talents@Otto“-Programm, in das die Otto Group begabte Studenten aufnimmt. Highlight des Programms ist ein Kreativworkshop, der die Talents mit unerwarteten künstlerischen Herausforderungen überrascht. Der Kunstauftrag: Malen fürs Personalmarketing.

fangs zurückhaltend oder vor Verlegenheit kichernd, haben erfahren, wozu sie fähig sind, alleine und im Team. Sie haben es gesehen, gehört, gespürt. Entsprechend selbstbewusst sind sie geworden, im Wortsinn. Das zeigt sich an der Souveränität, mit der sie letzte Änderungen an ihren Arbeiten vornehmen und den Input der Intervention verarbeiten.

Freiräume schaffen und nutzen

Die eigentliche Transformation steht aber noch aus: den kreativen Mut aus der spielerischen Atmosphäre des Kunst-Workshops hineinzuretten in die Welt des beruflichen Alltags mit seinen Notwendigkeiten, Gewohnheiten, Beschränkungen. „Das geht nur, indem man konsequent Freiräume schafft und nicht sanktioniert, was man selbst anders gemacht hätte“, sagt Ment. Selbst erkennen, was zu tun ist, Verantwortung übernehmen, Freude haben am Gestalten – das Azubi-Programm dient dabei als Initialzündung: „Wenn sie nicht im Haus weitergefördert werden, verpufft der Effekt.“ Globus schafft daher für Handelsketten unübliche Freiräume: bei der Gestaltung von Aktionsflächen, bei der Shop-Einrichtung. Ausgebildete Mitarbeiter können über Beiträge bis 500 Euro selbst entscheiden, ohne Rücksprache mit den Führungskräften. Mit dem aus Kunst gewonnenen Mut wagen sich auch Nachwuchskräfte an weitere Projekte, mit denen sie sich Respekt verschaffen können. Auch bei Führungskräften.

„Es entwickelt sich ein kleiner Tsunami von unten“, beschreibt Personalleiterin Ment den ermutigenden Einfluss der künstlerischen Erfahrung auf die Azubis. Sie erinnert sich an das vergangene Jahr, als die Azubis der Geschäftsführung bei einer Versammlung mit ihren Fragen einheizten: Wie viel verdienen Sie? Was war für Sie das herausragende Erlebnis im Handel? Wie läuft die Unternehmensexpansion in Osteuropa? „Nicht immer sind die Fragen diplomatisch“, so Ment. Aber darum geht es Globus: dass die Kommunikation über Hierarchien hinweg auf Augenhöhe passiert.

Der Kultur-Start ist daher nicht nur Event zur Bindung des Nachwuchses, auch nicht nur fürs Employer-Branding gedacht. Sein Hauptzweck ist, in einem sich schnell wandelnden Markt mithilfe innovativer Mitarbeit anpassungs- und zukunfts-fähig zu bleiben. Die Zahlen geben Globus recht, sagt Ment: „Im Wettbewerb haben wir die höchste Umsatzrendite – bei den zugleich höchsten Personalkosten.“ Motivierte und produktive Mitarbeiter, hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber, zufriedene Chefs – Kunst als das Zaubermittel der Wirtschaft? „Um das klarzustellen: Ich behaupte nicht, wenn wir einmal zusammen ein Bildchen malen, ist die Welt gerettet“, sagt Stollsteiner, während sie auf der Wiese steht zwischen Menschen, die gerade ihren Mut zur Kreativität entdecken. Dennoch: Man könnte meinen, dass es auf einen Versuch ankäme.

Sascha Reimann ■